

# Informationsmanagement und Serviceintegration am Beispiel des IKMZ der BTU Cottbus

Dr. Andreas Degkwitz

Informations-, Kommunikations- und Medienzentrum (IKMZ)  
Brandenburgische Technische Universität Cottbus (BTU Cottbus)  
Nordstrasse 14  
03044 Cottbus  
degkwitz@tu-cottbus.de

**Abstract:** Mit dem Informations-, Kommunikations- und Medienzentrum (IKMZ) der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (BTU Cottbus) ist Anfang 2004 eine neue zentrale Einrichtung geschaffen worden, in der die bisher getrennten Bereiche Bibliothek, Multimediazentrum, Rechenzentrum und Verwaltungsdatenverarbeitung unter Leitung eines Chief-Information-Officers (CIO) zusammengefasst sind. Leitend für den damit begonnenen Prozess der Dienste- und Serviceintegration, mit der sich eine Optimierung der Dienstleistungsangebote und eine höhere Kosteneffizienz der Informationsinfrastruktur der BTU Cottbus als Zielsetzungen verbindet, ist eine Entwicklung, die (bezogen auf dezentral und zentral vorgehaltene ICT-Ressourcen) nachhaltig wirksame Synergie- und Vernetzungseffekte der Funktionsbereiche Netz- und Sicherheitsdienste, Rechen- und Systemleistung, wissenschaftliche Literatur- und Informationsversorgung, Multimediaproduktion und Publikation, Management- und Verwaltungsinformationen, Content- und Data-Management, Front-Office und Innovations-Office innerhalb einer Laufzeit von mindestens 5 Jahren vorsieht. Für die Umsetzung dieser Ziele und die sich damit verbindenden Managementaufgaben bietet die Einsetzung eines Gesamtverantwortlichen für die IKM-Struktur der Universität Cottbus (CIO-Modell) gute Erfolgsvoraussetzungen, wenngleich sich auch andere Kooperations- bzw. Organisationsmodelle als tragfähig erweisen können. Die Herausforderung liegt in der Entscheidungs- und Zielfindung zur Positionierung der Informationsinfrastruktur und in der Flexibilisierung der Organisationsabläufe, um die Dienste- und Serviceanforderungen der Hochschule aufgreifen und umsetzen zu können.

## 1 Motivation und Neuorientierung

Das Thema ‚Informationsmanagement‘ bietet ein breites Diskussionsspektrum – das beginnt schon mit der Frage, was unter ‚Informationsmanagement‘ zu verstehen ist. Einerseits wird mit ‚Informationsmanagement‘ der Komplex des IT-Managements bzw. der Weiterentwicklung informationstechnologischer Strukturen (Netze, Sicherheit, Spei-

cher etc.) adressiert. Andererseits werden damit die Dienste und Servicefunktionen der zentralen Strukturbereiche Bibliothek, Medien- und Rechenzentrum sowie Verwaltungsdatenverarbeitung für eine workflow-basierte Unterstützung von Kernprozessen in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung angesprochen. Dieses Verständnis von Informationsmanagement steht in engem Zusammenhang mit dem Thema ‚Dienstleistungsmanagement‘, das ein valides IT-Management selbstverständlich voraussetzt, ohne dass es sich darauf beschränkt. So gesehen, verbinden sich mit ‚Informationsmanagement‘ IT-Entwicklung, Organisationsentwicklung und Serviceentwicklung als voneinander abhängige Treiber eines Prozesses, der in starkem Maße durch neue Anforderungen an die zentrale Infrastruktur und von neuen Erwartungen an das Selbstverständnis von Serviceanbietern und Serviceempfängern geprägt ist.

Im Zuge der DFG-Förderinitiative ‚Leistungszentren für Forschungsinformation‘ und im Kontext der Aktivitäten der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation (DINI) ist das Thema ‚Informationsmanagement‘ in den vergangenen Jahren an den deutschen Hochschulen und Universitäten intensiv positioniert worden. Zugleich wurde die Thematik in einer Reihe von Publikationen unter verschiedenen Aspekten erörtert<sup>1</sup>. Von besonderem Interesse ist darüber hinaus die Entwicklung an englischen Universitäten, die unter dem Stichwort ‚convergence‘ Mitte der neunziger Jahre eingesetzt hat und insofern auf einen Erfahrungszeitraum von etwa 10 Jahren zurückblicken kann<sup>2</sup>.

In groben Zügen lässt sich die gegenwärtige Situation der Informationsinfrastrukturen an deutschen Hochschulen und Universitäten in folgender Weise beschreiben:

- Die eingesetzten IT-Systeme bilden die Nutzeranforderungen und die Serviceorganisation nur sehr eingeschränkt ab. Die Folge ist, dass das Systemangebot zu wenig Akzeptanz findet und sich insofern als unwirtschaftlich erweist – nicht zuletzt durch den parallelen Betrieb IT-gestützter und Nicht-IT-gestützter Verfahren.
- Die Nutzeranforderungen erweisen sich als äußerst heterogen und überfordern damit die bestehende Serviceorganisation und die eingesetzten IT-Systeme. Dies führt in der Gesamtbetrachtung zu vielen Eigenentwicklungen und einer kleinteiligen Systemvielfalt, die in erheblichem Umfang personelle Kapazitäten und finanzielle Ressourcen bindet.
- Die im Regelfall noch immer recht traditionelle Serviceorganisation entspricht weder den Nutzeranforderungen noch den Möglichkeiten der eingesetzten IT-Systeme, so dass sich der IT-Einsatz als wenig effizient herausstellt und sich die erwarteten Mehrwerte nur sehr bedingt ergeben.

---

<sup>1</sup> Dazu gehören die Berichte und Präsentationen der mit DFG-Mitteln geförderten Integrationsprojekte an den Universitäten Augsburg, Münster, Oldenburg und an der TU München. Darüber hinaus seien zusätzlich folgende Publikationen erwähnt: Bode [B05]; Degkwitz [D05 und D06]; Jüling, Maurer, [JM05]; Schirnbacher [S05]; vgl. auch den Leitfaden für Hochschulstrategien zur Informations- und Kommunikationsstruktur, der von der Kommission für Neue Medien und Wissenstransfer der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Juni 2006 veröffentlicht wurde.

<sup>2</sup> Vgl. Hanson [H05]; darin wird ein sehr instruktiver Überblick zum Thema ‚convergence‘ an einer Reihe von Praxisbeispielen englischer Universitäten gegeben.

Darüber hinaus ist das Selbstverständnis der zentralen Strukturbereiche der Informationsinfrastruktur noch immer durch folgende Merkmale geprägt:

- Die Angebotsorientierung der bestehenden Dienste- und Serviceportfolios ist weiterhin hoch und noch immer zu wenig an der Nachfrage orientiert. Die Kundenanforderungen werden nur in Ausnahmefällen systematisch evaluiert noch werden diese in geeigneter Weise kommuniziert, was allerdings auch für andere Angebote deutscher Universitäten gilt. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Serviceentwicklung nicht gegeben.
- Die Aufgabenorientierung im Kontext der Arbeits- und Betriebsabläufe in Bibliotheken, Medien- und Rechenzentrum deutscher Hochschulen ist weiterhin stark ausgeprägt. Prozessorientiertes Handeln sowie eine work-flow-orientierte Betrachtung von Geschäftsprozessen sind kaum gegeben, wodurch die Flexibilität der Strukturbereiche wesentlich eingeschränkt wird. Hintergrund dafür ist nicht zuletzt der öffentlich-rechtliche Status von Universitäten und das daran gekoppelte Dienstrecht, das auch den Servicebereichen der Informationsinfrastruktur entsprechend eingeschränkte Spielräume bietet. Trotz dieser Rahmenbedingungen ist das vorhandene Potential der Organisationsentwicklung vielerorts noch nicht ausgeschöpft.
- Eng mit dem vorausgegangenen Punkt verknüpft, ist eine vergleichsweise hohe Spezialisierung des eingesetzten Personals. Hinzukommt, dass sich Bibliothek, Medien- und Rechenzentren häufig als wissenschaftliche Einrichtung bzw. als Einrichtungen mit wissenschaftlichen Anspruch verstehen. Dies führt dazu, dass sich diese Strukturbereiche zu sehr mit Betrieb und Entwicklung ihrer hauseigenen Systeme befassen und im Kontext der technischen Infrastruktur-entwicklung zu wenig auf gängige Standards setzen.

Die skizzierte Gemengelage begünstigt die Fortschreibung von Eigenentwicklungen, individuellen Arbeitsformen und lokalen Sonderwegen, die weder mit der verfügbaren Technologie noch mit einer work-flow-basierten Organisation in Übereinstimmung zu bringen sind, so dass sich die intendierte Akzeptanz auf der Nutzerseite nicht im gewünschten Umfang einstellt: Viel isolierter ‚Eigenbau‘ mit wissenschaftlichem Anspruch und hohem Technikbezug, aber wenig Serviceorientierung und Standardisierung!

Hinzu kommen eine Vielzahl von Kommunikations- und Verständigungsprobleme, der zunehmende Kostendruck sowie fehlende Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, die sich auf die Informationsinfrastruktur insgesamt beziehen. Ganzheitliche Ansätze zum Informations-, Kommunikations- und Medienmanagement werden nicht konsequent und bisher nur in Ausnahmefällen angegangen. Im Regelfall besteht weiterhin eine partikulare, einrichtungsbezogene Sicht der Strukturbereiche, die im besten Fall eine auf Konsens beruhende Zusammenarbeit umfasst, die nur dann funktioniert, wenn sie nicht ‚wehtut‘.

Um die Dienste und Services der von Bibliotheken, Medien- und Rechenzentren verantwortete Informationsinfrastruktur in einen engeren Nachfragekontext der Hochschule

(Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung) zu stellen, ergeben sich folgende Zielsetzungen:

- Optimierung der Dienste und Services im Hinblick auf eine stärkere Kundenorientierung. Voraussetzung dafür ist der Abschluss von Vereinbarungen über Dienste- und Service-Levels (Service-Level-Agreements) mit den Nutzer- und Zielgruppen der Infrastrukturbereiche.
- Die Arbeits- und Betriebsabläufe der Infrastrukturbereiche sind einschl. ihrer Organisationsstrukturen an den Service-Vereinbarungen mit den Nutzer- und Zielgruppen auszurichten. Dies hat ein Re-Design der Organisationsstrukturen zur Folge, das durch Prozessorientierung und Transparenz charakterisiert ist.
- Eine wesentliche Rolle im Zuge der Neuorientierung spielen Produktorientierung und Standardisierung von Leistungen, soweit es sich dabei um Basis- und Routinedienste handelt (Konsolidierung). Unter Ausschöpfung der sich dabei einstellenden Synergieeffekte lassen sich neue Dienste modellhaft aufsetzen.

## 2 Ziele des IKMZ

Die Brandenburgische Technische Universität Cottbus wurde 1991 als einzige technische Universität im Land Brandenburg gegründet. Die BTU Cottbus hat derzeit rund 5000 Studierende, 130 Lehrstühle, die sich auf vier Fakultäten verteilen, und 24 Studiengänge, die überwiegend modularisiert sind. Der Anteil ausländischer Studierende (aus 78 Nationen) liegt bei rund 25%.

Mit dem Informations-, Kommunikations- und Medienzentrum (IKMZ) der Technischen Universität Cottbus ist Anfang 2004 eine neue zentrale Einrichtung geschaffen worden, in der die bisher getrennten Strukturbereiche Bibliothek, Multimediazentrum, Rechenzentrum und Verwaltungsdatenverarbeitung unter der Leitung eines Chief-Information-Officers (= IKMZ-Leiter) zusammengefasst sind. Das IKMZ hat rund 100 Mitarbeiter und ein Gesamtbudget von ca. € 5 Mio. Leitende Zielsetzungen des mit Gründung des IKMZ begonnenen Prozesses der Dienste- und Serviceintegration sind eine nachfrageorientierte Optimierung der Dienstleistungsangebote und eine höhere Kosteneffizienz der Informationsinfrastruktur der Universität. Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung der IKMZ-Entwicklung ist darin zu sehen, dass die Dienste- und Serviceportfolios der einzelnen Funktionsbereiche möglichst eng auf die Kernprozesse der Kunden- und Zielgruppen in Forschung, Lehre und Studium Bezug nehmen. Beispielhaft (und sicher) verkürzt lassen sich diese Kernprozesse in folgender Weise skizzieren:

**Forschung:** Versuchsplanung/Informationsrecherchen → Verifikation/Falsifikation von Hypothesen → Ergebnisauswertung → Dokumentation/Publication von Ergebnissen.

**Lehre:** Konzeption von Lehrinhalten → Produktion von Lehrmaterialien → Organisation von Lehrveranstaltung → Präsentation/Bereitstellung → Vermittlung/Erfolgskontrolle

**Studium:** Zulassung/Authentifizierung → Lehrveranstaltungsplanung und -teilnahme  
→ Informationsrecherchen/Auswertung → Text- und Graphikerstellung → Prüfung/Ergebnisbereitstellung

Dabei ist von entscheidender Bedeutung, den gegenwärtig nur eingeschränkt bestehenden, aber grundsätzlich anvisierten Workflow-Charakter der Kernprozesse in die Gestaltung der Dienste- und Serviceprozesse der vom IKMZ getragenen Informationsinfrastruktur von Anfang einzubeziehen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung integrierter Dienste- und Servicestrukturen ist eine Funktionsstruktur, in der die Aufgaben- und Funktionsbereiche des IKMZ – losgelöst von den Dienste erbringenden Einrichtungen – ausgewiesen sind. Dabei handelt es sich einerseits um Aufgabenbereiche, die von Bibliothek, Multimediazentrum, Rechenzentrum und Verwaltungsdatenverarbeitung auf Basis der jeweils einrichtungsbezogenen Kernkompetenz schon jetzt eingebracht werden: Netz- und Sicherheitsdienste, Rechen- und Systemleistungen, wissenschaftliche Informationsversorgung, Multimediaproduktion und Publikation, Management- und Verwaltungsinformation. Andererseits geht es um die folgenden neuen Funktionsbereiche, deren Gewährleistung auf der organisatorischen und technischen Ebene eine stärkere Integration erfordern und die sich insofern als Querschnittsbereiche verstehen:

**Frontoffice:** Mit dem Front-Office verbindet sich das Ziel, die durch die Funktionsbereiche des IKMZ zur Verfügung gestellten Dienstleistungen einrichtungsübergreifend an alle internen und externen Zielgruppen zu kommunizieren und zu vermitteln. Damit versteht sich das Front-Office als ‚Nutzerschnittstelle‘ des IKMZ. Das Front-Office hat mit seiner direkten Anbindung an jeden der Funktionsbereiche eine Querschnittsfunktion und stellt die Verbindung zwischen den Funktionsbereichen und den Nutzergruppen (Wissenschaftler, Studierende, Verwaltung, externe Nutzer) her. Durch seine Vernetzung mit allen Funktionsbereichen ermöglicht das Front-Office die Bereitstellung von integrierten, funktionsbereichübergreifenden Dienstleistungen. Dazu gehören stationäre und virtuelle Helpdesk- und Supportfunktionen, die nach Spezialisierung zu stufen sind. Das Frontoffice erweist sich damit als zentraler Treiber für Dienstleistungsorientierung und Serviceentwicklung des IKMZ.

**Innovationsoffice:** Das Innovations-Office hat das Ziel, Forschungs- und Entwicklungsleistungen auf dem Gebiet der Informationsversorgung, des Daten- und Wissensmanagements und der Publikation und Verbreitung von wissenschaftlichen Informationen pragmatisch zu konzipieren und einer raschen und nachhaltigen Umsetzung zuzuführen. Das Innovations-Office versteht sich insofern als Entwicklungsschnittstelle des IKMZ und bietet den organisatorischen Rahmen, um einerseits neue Entwicklungen und Nachfragebereiche flexibel und rasch aufzugreifen und um andererseits Experten-Know-How (auch aus den Fakultäten der Universität) in aktuelle Entwicklungen einzubeziehen. Dazu gehören auch Drittmittelinwerbung und die Durchführung von Fördervorhaben wie beispielsweise das aktuell laufende BMBF-Projekt zur e-Learning-Integration. Von daher kommt dem Innovationsoffice eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der IT-Systeme zu.

**Content- und Datamanagement:** Mit diesem neuen Funktionsbereich sollen die Servicefunktionen Wissenschaftliche Informationsversorgung, Multimedia-Produktion und -Publikation, Management- und Verwaltungsinformation sowie die Basis-IT-Dienste (Rechen- und Systemleistung, Netz- und Sicherheitsdienste) stärker vernetzen. Die bisher in getrennten Bereichen erbrachten Dienste und Services sollen durch eng zusammenarbeitende Teams weiterentwickelt werden, um die Mehrwerte einer möglichst weitgehenden Integration der Systeme im Zusammenhang mit einem entsprechenden Daten- und Schnittstellenmanagement zu nutzen. Dazu gehören Dienste und Services aus allen Bereichen des IKMZ: Bibliotheks- und Informationsdienste, File- und Storagemanagement, Contentmanagement-Systeme, Identity-Management und Verzeichnisdienst, Management- und Verwaltungssysteme, Lernplattformen, Intranet-Informationssysteme etc. In dem Funktionsbereich ‚Content- und Datamanagement‘ geht es wesentlich um: Interoperabilität von Datenbeständen und Systemen (z. B. Identity-Management), Dissemination von Daten und Inhalten (z. B. Content-Management, WEB-Angebote), Rezentralisierung von Systemen (z. B. Back-Up, Fileservices, Softwaredistribution). Mit diesem Zuschnitt hat dieser Funktionsbereichs einen organisatorisch-technische Schwerpunkt, der sich über die Organisationsentwicklung des IKMZ hinaus auch auf technisch-organisatorische Weiterentwicklungen der Informationsinfrastruktur der Universität insgesamt bezieht.

### 3. Handlungsziele und Entscheidungsstrukturen

Für die operative Arbeit im Zuge der Integration, die stark an konkreten Projekten in überschaubaren Realisierungszeiträumen orientiert ist, sind folgende Ziele leitend:

- Im Sinne einer besseren Abstimmung bei der Projektumsetzung ist die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren der Funktions- bzw. Strukturbereiche im Rahmen der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase zu intensivieren,
- Vor allem im Hinblick auf die begrenzte Personalkapazität sind die verfügbaren Potentiale und Ressourcen stärker auszunutzen, was durch hausinterne und externe Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen unterstützt wird,
- Um auf eine höhere Transparenz des bestehenden Dienste- und Servicespektrums und der Entwicklungs- und Serviceziele hinzuwirken, sind Maßnahmen für ein möglichst durchgängiges Qualitätsmanagement zu ergreifen (z. B. Analyse der Dienste- und Serviceprozesse, Erstellen eines Management-Handbuchs etc.),
- Im Kontext von Umsetzung und Planung neuer Vorhaben ist durch Einbeziehung der Nutzer- und Zielgruppen (Fakultäten, Verwaltung) sowie durch die Kommunikation mit den Entscheidungsträgern (Hochschulleitung) ein möglichst hohes Maß an Nachfrageorientierung sicherzustellen.

Unter Aspekten eines integrierten Informationsmanagement lassen sich dafür folgende Handlungsfelder identifizieren und nach folgenden Gesichtspunkten differenzieren:

- Innovationsmanagement: BMBF-Projekt zur e-Learning-Integration, Entwicklung kollaborativer Arbeitsumgebungen, Auf- und Ausbau von Self-Archiving-Funktionen für Forschungsdaten und Lehrmaterialien, Publikationsdienste.
- Dienstleistungsmanagement: Weiterentwicklung der Frontoffice-Funktionen als zentralem Anlaufpunkt für stationäre und virtuelle Nutzerunterstützung,
- Changemanagement: Unterstützung der Workflows in Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung durch WEB-basierte Anwendungen (Identity-Management, personalisierte Dienste, WEB-Services), Flexibilisierung des Personaleinsatzes im IKMZ (Mischarbeitsplätze),
- IT-Management: Konsolidierung der IKMZ-internen IT-Strukturen, Optimierung in Auslastung und Nutzung der universitätsweit verfügbaren Systeme (Resource-Sharing), Rezentralisierung von Anwendungen und Systemen.

Mit Besetzung der Leitung des IKMZ ist Anfang 2004 im Sinne des CIO-Modells ein Gesamtverantwortlicher für die Informationsinfrastruktur der Universität eingesetzt worden. Der IKMZ-Leiter berichtet dem Präsidenten und wird bei Fragestellungen zur Informationsinfrastruktur in die Entscheidungsfindung des Präsidialkollegiums einbezogen. Eine Beratungs- und Beteiligungsfunktion im Rahmen der Weiterentwicklung des IKMZ erfüllt der IKMZ-Beirat, dem Vertreter der Fakultäten und der Statusgruppen der Hochschule angehören; der IKMZ-Beirat wird sich voraussichtlich im Herbst 2006 konstituieren. Die Leitungen der bisher autonomen Strukturbereiche sind in die Leitung von Abteilungen des IKMZ umgewandelt worden; die einzelnen Abteilungsleiter berichten dem IKMZ-Leiter. Es existiert ein Leitungsgremium, dem der IKMZ-Leiter und die Leiter der IKMZ-Bereiche angehören und das in Abständen von vier bis sechs Wochen regelmäßig zusammentritt.

Die häufig artikulierte Befürchtung, dass durch die Einsetzung eines CIOs der administrativ-organisatorische Aufwand erheblich zunimmt, hat sich für das IKMZ bisher nicht bestätigt. Vielmehr lässt sich feststellen, dass die bestehenden Entscheidungsstrukturen, die bewusst schlank gehalten sind und die im Bedarfsfall durch bi- und trilaterale Abteilungsbesprechungen ergänzt werden, die internen Entscheidungsabläufe signifikant beschleunigt haben. Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung dafür ist die kurz- bis mittelfristige Projektorientierung von Aktivitäten, die auf die Integration der Serviceorganisation und der Dienstleistungsangebote des IKMZ hinwirken. Was die Wahrnehmung der weiterhin bestehenden Kernfunktionen der IKMZ-Bereiche betrifft, steht dabei eine stärkere Profilierung von Arbeits- und Geschäftsbereichen im Mittelpunkt; dies bezieht sich insbesondere auf die Funktionen der IT-Bereiche, in denen die organisatorische Zuordnung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen im Rahmen der Kernaufgaben bisher noch zu wenig ausgeprägt ist. Auf diese Weise soll auf ein höheres Maß an Transparenz, nicht jedoch auf ‚Überorganisation‘ dieser durch Dynamik gekennzeichneten Arbeitsbereiche hingewirkt werden. Allerdings ist die Entwicklungsdynamik der IT-Bereiche bei weitem nicht mehr so ausgeprägt, wie dies noch Ende der 90er Jahre der Fall war: Was zum damaligen Zeitpunkt noch Entwicklungscharakter hatte, ist heute Routinebestandteil des Dienstleistungsportfolios. Entwicklungsbedarf ist mehr auf der organisatorischen Ebene (im Sinne DV-basierter Workflows) als auf der technischen Ebene zu sehen.

Um dem interdisziplinären Charakter des Dienste- und Serviceangebots des IKMZ ausdrücklich Rechnung zu tragen, wurden zu den bereits erwähnten Querschnittsbereichen folgende interdisziplinäre Teams gebildet, die mit ihrer Besetzung dem Anspruch einer matrixähnlichen Serviceorganisation entsprechen:

- **Team 1:** Public-Relation-Aktivitäten und Budgetplanung - IKMZ-Leiter, Leiterin der Bibliothek;
- **Team 2:** Innovationsoffice (in Verbindung mit dem BMBF-Projekt zur e-Learning-Integration) - Leiter des Multimediazentrums, Projektmanagerin des BMBF-Projekts;
- **Team 3:** Frontoffice - Leiter der Arbeitsgruppe ‚Netz- und Sicherheitsdienste‘, Leiterin des (bibliothekarischen) Frontoffice
- **Team 4:** Content- und Data-Management – Leiter der Betrieblichen Datenverarbeitung, Leiter der AG ‚Rechen- und Systemleistungen‘, WEB-CMS-Administrator;
- **Team 5:** Konsolidierung der IT-Systeme: Leiter der Arbeitsgruppe ‚Rechen- und Systemleistungen‘, Leiter der Arbeitsgruppe ‚Netz- und Sicherheitsdienste‘.

Von den Teams werden themenspezifische Ziel- und Umsetzungsplanungen für konkrete Projekte mit definiertem Zeitrahmen erarbeitet. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt nach Abstimmung in der Leitungsrunde und wird auf der Basis von Kriterien zur Erfolgskontrolle und Nachfrageorientierung evaluiert. Einen wesentlichen Anteil an der Projektumsetzung haben Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des IKMZ, die in hausinternen und durch externe Schulungen durchgeführt werden. Gegenwärtig hat die Erstellung von Service-Level-Agreements hohe Priorität, die zwischen dem IKMZ als zentralem Diensteanbieter und den (dezentralen) Nutzer- und Zielgruppen zu vereinbaren sind. In einem ersten Schritt wird dafür ein Management-Handbuch erarbeitet, das Grundlage für den angestrebten Qualitätsmanagementprozess ist.

Die Managementaufgaben des IKMZ-Leiters als CIO der Universität lassen sich in folgender Weise beschreiben:

- Bündelung der Verantwortung für die – schwerpunktmäßig vom IKMZ getragene - Informationsinfrastruktur der Hochschule, was sich insbesondere für die Umsetzung interdisziplinärer und bereichsübergreifender Vorhaben (Identity-Management, e-Learning-Integration, flächendeckender Einsatz der HIS-Systeme, Rezentralisierung, etc.) positiv auswirkt,
- Einrichtungsübergreifende Abstimmung und Flexibilität im Ressourceneinsatz (Personal- und Sachmittelbudget, Drittmittelinwerbung), Planung und Umsetzung interdisziplinärer Dienste, Ausbau der Querschnittsbereiche, Personalentwicklung,
- Einheitliche Vertretung des IKMZ und seiner Teilbereiche gegenüber der Hochschulleitung sowie innerhalb der Universität und nach außen (Budgetverhandlungen, Public Relation) sowie Vermittlung einer Servicekultur des IKMZ.



#### 4. Ist-Stand und Zusammenfassung

Eine vollständige Übersicht zu dem bisher erreichten Ist-Stand ist dem Jahresbericht des IKMZ für das Jahr 2005 zu entnehmen<sup>3</sup>. Zusammenfassend sind folgende Aktivitäten und Ergebnisse zu nennen:

- Public-Relation- und Veranstaltungsaktivitäten, einheitliche Außendarstellung (Informationsmaterial, Flyer, WEB-Seite etc.), Führungen,
- Hausinterne und externe Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (einrichtungsübergreifend),
- Zusammenführung der Bibliotheks-DV und der Verwaltungs-DV zu dem neuen Bereich „Betriebliche Datenverarbeitung“,
- Interdisziplinäre Projekte zu folgenden Themen: Accounting und Access-Management (Identity-Management), Netz- und Rechnerausstattungen im neuen IKMZ-Gebäude, e-Learning und e-Publishing-Funktionen, universitätsweiter Einsatz eines WEB-Content-Management-Systems, HIS/LSF-Einführung, Weiterentwicklung der virtuellen Studienorganisation,
- Bewirtschaftung eines gemeinsamen Haushalts (einschl. Erstausstattungs-mittel) sowie gemeinsame Drittmittelinwerbung.

Als entscheidender Katalysator für die Weiterentwicklung des IKMZ wird sich das BMBF-Projekt „elearn@btu“<sup>4</sup> erweisen, mit dem eine nachhaltige Integration von e-Learning an der BTU Cottbus angestrebt wird. Eine besondere Rolle spielen dabei die Arbeitspakete 2 und 6: Gegenstand von Arbeitspaket 2 des Projekts ist die Entwicklung von Service-Level-Agreements, auf deren Grundlage die dezentral und zentral verfügbaren Ausstattungen und Dienste besser in Übereinstimmung gebracht werden und vorhandene Doppelungen ausgeräumt werden sollen (Qualitätsmanagement). Mit Arbeitspaket 6 des Projekts soll zur Optimierung der virtuellen Studienorganisation beigetragen werden. Mit den anderen Arbeitspaketen des Vorhabens werden einerseits Learning-Resources für virtuelle Formen des Lehren und Lernens zur Verfügung gestellt und andererseits eine Reihe von Modellstudiengängen als Referenzlösungen für eine nachhaltige e-Learning-Integration strukturiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der innovative Ansatz des IKMZ in einer konsequenten Dienstleistungsorientierung und in der nachhaltigen Konsolidierung seines Dienste- und Serviceportfolios liegt. Dazu gehören die Standardisierung von Diensten und Services, die Umsetzung gezielt nachgefragter Innovationen sowie die Vereinheitlichung von Geschäftsgängen unter Einbeziehung von Out-Tasking bzw. Out-Sourcing-Optionen. Die CIO-Funktion des IKMZ-Leiters verbindet sich schwerpunktmäßig mit übergreifenden Managementaufgaben, so dass Fachaufgaben auf der zweiten und dritten Leitungsebene angesiedelt sind. Im Sinne des angestrebten Betriebs- und Managementkonzepts kommen allerdings auf die zweite Leitungsebene (= Leitungen der IKMZ-

---

<sup>3</sup> Vgl. den Jahresbericht des IKMZ für 2005 unter: <http://www.tu-cottbus.de/ikmz>

<sup>4</sup> S. <http://www.tu-cottbus.de/eLearn/>

Bereiche) - gegenüber der bisher eher fachlichen Aufgabenwahrnehmung - verstärkt Managementaufgaben zu.

Eine effiziente (bereichsübergreifende) Steuerung finanzieller Ressourcen und personeller Kapazitäten wird durch das IKMZ-Modell begünstigt. Dabei erfolgt die Entscheidungsfindung nach Möglichkeit im Konsens (Leitungsgremium) - die Gesamtverantwortung liegt in jedem Fall beim IKMZ-Leiter. Der organisationsbezogene Wandel, der sich auf die IT-Strukturen, vor allem aber auf die Serviceentwicklung bezieht und der grundsätzlich ohne Alternative ist, enthält auch Akzeptanz- und Kommunikationsprobleme – sowohl IKMZ-intern als auch im Hinblick auf die Strukturbereiche der Hochschule (Fakultäten, Verwaltung). Entscheidend ist die notwendige Veränderung im Selbstverständnis der beteiligten Akteure und Bereiche des IKMZ. Die Migration von einem fachlichen Verständnis der Aufgabenwahrnehmung zu einem dienstleistungsorientierten Management verbindet sich mit einem recht grundsätzlichen Wandel der Service- und Organisationskultur.

## Literaturverzeichnis

- [B05] Bode, Arndt: IntegraTUM. Integriertes Informationsmanagement an der TU München, in: PIK 28 (2005), S. 165-168.
- [D05] Degkwitz, Andreas: Neue Anforderungen an die Informationsinfrastruktur von Hochschulen, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 29 (2005) Nr. 3, S. 353 – 359.
- [D05] Degkwitz, Andreas: The Information-, Communication- and Media-Center (IKMZ/ICMC) of the Technical University of Cottbus as an e-Learning Resource Center, in: Online Educa Berlin 2005. 11th International Conference on Technology Supported Learning and Training. – ICWE GmbH, Berlin, 2005, S. 149 – 151.
- [D06] Degkwitz, Andreas: Informations-, Kommunikations- und Medienzentrum (IKMZ). Ist-Stand und Weiterentwicklung – Jahresbericht 2005.- Januar 2006, IKMZ der BTU Cottbus, 36 S. m. graph. Darst. – s. auch <http://www.tu-cottbus.de/ikmz>
- [H05] Hanson, Terry (ed.): Managing academic support services in universities - the convergence experience, Facet Publishing (ISBN 1-85604-525-0) 2005.
- [JM05] Jüling, Wilfried; Maurer, Axel: Karlsruher Integriertes InformationsManagement KIM, in: PIK 28 (2005), S.169-175.
- [S05] Schirmbacher, Peter: Informationsmanagement an Hochschulen.- in: “Heute schon das Morgen sehen”. 19. DFN-Arbeitstagung über Kommunikationsnetze Düsseldorf.- Lecture Notes in Informatics (LNI) – Proceedings, Series of the German Informatics Society (GI), Volume P-73, ed. by von Knop, Jan; Haverkamp, Wilhelm; Jessen, Eike.- Gesellschaft für Informatik, Bonn, 2005, p. 51 – 66.